EL PRESUPUESTO

Un ejercicio que inaugura el verano es **la emisión del presupuesto** confeccionado, si somos ordenados, desde septiembre de cada año y concluido en diciembre.

Cabe recomendar que previamente es necesario realizar un ejercicio de suyo complejo: que es pronosticar el futuro… como avezados mentalistas… pero sin cartas de naipes ni patas de arañas ni especies raras. Sin embargo disponemos, entre otras, de la técnica de ESCENARIOS.

El escenario es una herramienta de **reflexión respecto de los modelos de negocio del futuro**, estimulan la creatividad generando contextos futuros "tangibles" para inventar modelos de negocios convenientes y actualizados a la realidad previsible.

En el desarrollo de varios escenarios se requiere invertir tiempo, lo cual está directamente relacionado con la razonabilidad en la proyección de las variables que lo configuran. En el siempre turbulento contexto de la realidad actual, es necesario la vieja técnica de **brainstorming** para el desarrollo de una serie de escenarios productivos y factibles.

Los escenarios son fuente de pensamiento creativo, que inducen a diseñar modelos de negocio innovadores y es la innovación el concepto que genera mayores posibilidades de éxito o al menos de sobrevivencia ante las amenazas del futuro.

En primer lugar, debemos inventar una serie de escenarios que **representen** el futuro del sector donde operamos. Es recomendable que esta tarea la realicen profesionales informados y capaces, provenientes de diversas disciplinas donde debatan ampliamente y que dispongan de las herramientas y los métodos adecuados.

Pero asumiendo que disponemos de escenarios más probables, o al menos uno, debemos determinar la conducta de ingresos, costos y gastos respetando la proyección de las variables del escenario y es **aquí donde el análisis de cuentas es el input** que se requiere analizado a profundidad para proyectar. Además las instancias correspondientes deberán tomar decisiones para establecer rangos de crecimiento o disminución.

Uno de los típicos errores de presupuestación es sobrestimar la demanda y con ello los ingresos o subvaluar el los impactos en costos y gastos o ambos. Si bien el crecimiento es deseable, pero circunscrito sobre bases sustentables. Por ello la importancia de los escenarios.

También, generalmente se acostumbra hacer un ejercicio de escaso valor y es proyectar en función de unos porcentajes históricos de comportamiento ingresos, costos y gasto como si éstos dependieran del pasado. Siempre habrá error de proyección pero ello no justifica el camino más fácil pues el resultado es que un presupuesto "a la rápida" o "sin tantas vueltas" perderá respeto y no será un aporte al control de gestión.

Mario Villa Muñoz
Director Ejecutivo
mvilla@buscocontador.cl
fono (+56 9) 9325 9931